

8 Aus dem Schützengraben nach Schätzen graben und nach den Sternen greifen

Der Fusions- und Entwicklungsprozess der KIT-Bibliothek

Maja Bailer, Frank Scholze

Karlsruher Institut für Technologie: Institut und Change-Prozess

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ist am 01.10.2009 aus dem Zusammenschluss des Forschungszentrums Karlsruhe in der Helmholtz-Gemeinschaft und der Universität Karlsruhe hervorgegangen. Die Helmholtz-Gemeinschaft ist die größte Wissenschaftsorganisation Deutschlands. In ihren 17 naturwissenschaftlich-technischen und biologisch-medizinischen Forschungszentren arbeiten insgesamt 31 000 Beschäftigte. Das jährliche Budget der Gemeinschaft beträgt mehr als 3,3 Milliarden Euro. Die Universität Karlsruhe war eine forschungsstarke Universität mit naturwissenschaftlich-technischem Schwerpunkt. Mit dem Zusammenschluss entstand eine der weltweit größten Forschungs- und Lehrinrichtungen mit knapp 9 000 Beschäftigten und einem jährlichen Budget von 730 Millionen Euro, mit dem Potenzial und dem Anspruch, in Gebieten wie der Energieforschung oder der Nanotechnologie eine Spitzenposition einzunehmen. Universität und Forschungszentrum haben sich mit diesem Konzept bereits in der ersten Runde der Exzellenzinitiative, einem zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen ausgelobten Förderprogramm, durchgesetzt. Das KIT war im Oktober 2006 eines von nur drei Zukunftskonzepten, die von Wissenschaftsrat und Deutscher Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wurden.

Damit begann ein einzigartiges Experiment in der Wissenschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Denn die Universität gehört dem Land Baden-Württemberg und das Forschungszentrum dem Bund. Und für beide gilt eigentlich ein striktes, im Grundgesetz verankertes Kooperationsverbot. Daher bedurfte es auch eines eigenen Gesetzes, um die Zusammenführung beider Einrichtungen rechtlich abzusichern. Entsprechend hoch waren und sind die Erwartungen innerhalb und außerhalb des KIT. Im Folgenden soll anhand der beiden zentralen Informationsdienstleister Universitätsbibliothek und Hauptabteilung Bibliothek und Medien des Forschungszentrums beschrieben werden, wie der Fusionsprozess gestaltet wurde, welche Herausforderungen auftraten und welche Ergebnisse erzielt wurden.

Mit dem Fusionsprozess sollten Synergien bei der Organisation und den Dienstleistungen erschlossen werden. Noch wichtiger jedoch war, dass die Versorgung der Wissenschaftler des KIT mit Informationen und Informationsdienstleistungen vereinheitlicht und verbessert werden sollte. Deziert ausgeschlossen wurde ein Abbau von Dienstleistungen bzw. Personal durch die Fusion, da dies nicht dem Anspruch an die Informationsinfrastruktur einer führenden Forschungseinrichtung entsprochen hätte.

8.1 Fusion als Herausforderung

Die beiden Bibliotheken des Universitäts- und des Großforschungsbereichs stellten bereits sehr früh im Fusionsprozess konkrete Überlegungen hinsichtlich gemeinsamer Dienstleistungen und einer gemeinsamen Organisationsstruktur an. Traditionell hatten gute fachliche und inhaltliche Kontakte bestanden. Wie für alle Organisationseinheiten aus Verwaltung und Infrastruktur des künftigen KIT wurden im Jahr 2008 mit Unterstützung der Boston Consulting Group (BCG) auch für die angestrebte KIT-Bibliothek eine Portfolioanalyse und ein Zielkonzept für die Verschmelzung erstellt.

Bei der Umsetzung im Jahr 2009, bei der naturgemäß zahlreiche Detailfragen zu klären waren und Perspektiven für die Entwicklung der Mitarbeiter und für die Zusammenarbeit eröffnet werden

mussten, kam es dann zu Kommunikationsschwierigkeiten und einer Verhärtung der jeweiligen Positionen des Universitäts- und des Großforschungsbereichs.

Es zeigte sich, dass eine Diskrepanz zwischen Konzepten und Konkretisierung bestand. Während der Konzeptionsphase wurden nur zum Teil Erwartungen und Ansprüche ausformuliert. Diese konnten nun auch auf beiden Seiten nicht konstruktiv weiterentwickelt werden, sondern wurden als Forderungen in den Raum gestellt, unter dem Motto: „Wer nicht mitkommt, ist selbst schuld“. Statt Dialog und Kommunikation zogen sich beide Seiten in einen Schützengraben zurück und es entstand der Eindruck, dass es Gewinner und Verlierer des Fusionsprozesses geben müsse. Dieser Umstand wurde dadurch verstärkt, dass sämtliche Verwaltungseinheiten (Personal, Finanzen, Recht etc.) sich ebenfalls personell und organisatorisch im Umbruch befanden und wenig Orientierung oder Moderation boten.

Typische Indikatoren dieser Situation waren die Auseinandersetzung um formale Fragen (Wer darf die Bibliothek in welchem Gremium vertreten?) oder die indirekte Kommunikation über das Präsidium bzw. andere Stellen außerhalb der Bibliothek.

Die Zusammenführung zweier Organisationen beinhaltet stets ein gewisses Bedrohungspotenzial und führt zu Unruhe und Unsicherheiten bei den von der Fusion betroffenen Mitarbeitenden. Schnell wurden auch hier Befürchtungen laut, man könne die eigene Kultur und das Selbstverständnis, mit dem man viele Jahre erfolgreich war, nicht weiter pflegen und müsse sich zu sehr auf die Besonderheiten des zukünftigen Partners einstellen. In hohem Maße der eigenen Profession verpflichtet, sah man neben bisherigem Selbstverständnis und Werten auch den gewohnten Arbeitsstil und damit den Erfolg gefährdet. Diese Befürchtungen sind verständlicherweise beim kleineren und daher scheinbar „unterlegenen“ Partner jeweils besonders ausgeprägt. Unausgesprochen geht es um Selbstbehauptung oder Unterwerfung: auf der einen Seite steht: „Vielleicht sind die anderen ja besser? Wir halten auf jeden Fall zusammen und beweisen, dass wir die besseren Konzepte haben.“, und auf der anderen Seite herrschen Abstoßungsreaktionen: „Diese Leute wollen wir nicht haben oder jedenfalls muss klar sein, wer hier das Sagen hat.“

Zusätzlich befürchteten die direkt Betroffenen persönliche Nachteile: mit der Umstrukturierung verbundener Wechsel des Arbeitsortes (wenn auch nur in derselben Stadt), Übernahme von neuen Aufgaben (für die möglicherweise die Kenntnisse bzw. Wissen fehlen), das Aufgeben gewohnter Abläufe und mit strukturellen Veränderungen verbundene mögliche Degradierungen seien nur beispielhaft genannt. Unsicherheiten betreffen Fragen wie: „Will ich das?“ „Kann ich das?“ und „Was gelte ich dann noch?“.

In dieser konflikthafter Lage kam es zu teilweise erbitterten Kämpfen um jedes Detail der Integration und damit zur Bestätigung der Befürchtung, dass man sich vor der anderen Seite in Acht nehmen sollte und von ihr auf jeden Fall nichts Gutes erwarten könne. Zu schnell und mit heißer Nadel gestrickt oder zu zögerlich im Umgang mit Veränderungen – die Wahrnehmung der anderen wurde jeweils verfälscht durch Vorahnungen und Befürchtungen. Gleichzeitig kam es immer wieder zu Lippenbekenntnissen die umzusetzenden Veränderungen betreffend. Die fehlende Akzeptanz der vereinbarten Maßnahmen ließ es dann an der Verbindlichkeit in der Umsetzung mangeln. Die daraus resultierende Misstrauenskultur in Verbindung mit endlosen Diskussionen führte zu deutlicher Verhärtung der gegensätzlichen Positionen, dem Gefühl der Aussichtslosigkeit und zermürbte vor allem die verantwortlichen Führungspersonen zunehmend.

8.2 Wie wurde der Change-Prozess bearbeitet?

In dieser Situation vollzog sich der Leitungswechsel der Bibliothek Anfang 2010. Eine neue Chance tat sich auf, die mit respektvoll aufmerksamer und aktiv auf die Zukunft gerichteter Führung neue Hoffnung aufkeimen ließ. Es wurde rasch deutlich, dass nochmals eine grundsätzliche Aufarbeitung der Ausgangspositionen und eine Erarbeitung einer gemeinsamen Wahrnehmung und im Zusammenhang damit eines gemeinsamen Dienstleistungsportfolios erfolgen mussten.

Die Vorarbeiten aus der Analysephase der BCG konnten zwar herangezogen werden, sie bildeten jedoch keinen starren Rahmen: Es gab keine „Denkverbote“. Die einzige strategische Vorgabe

bestand darin, eine zentrale und leistungsfähige Informationsserviceeinrichtung zu schaffen, die Forschung, Lehre und Innovation am KIT integriert unterstützt.

Die Aufforderung an einen größeren Kreis von Mitarbeitenden, den Prozess der Integration aktiv mitzugestalten anstatt sich zurückzuziehen und die beharrliche Konsequenz in der Auseinandersetzung mit kritischen Punkten schafften erste Zuversicht und neuen Mut.

Die festgefahrene Diskussion um Funktions- und Verantwortungsbereiche bzw. eine neue Organisationsstruktur wurde unterbrochen und es wurden mit jeweils aus Universitäts- und Großforschungsbereich besetzte Arbeitsgruppen für einzelne Dienstleistungen und Dienstleistungsbereiche eingesetzt. Ihr Auftrag bestand darin, den jeweiligen Ist-Stand darzustellen und Handlungsoptionen für eine gemeinsame Entwicklung zu eröffnen. Diskutiert und entschieden wurden diese Optionen in einem wöchentlichen Jour fixe der Direktion. Teilweise wurden noch offene Fragen zu einer weiteren Bearbeitung an die Arbeitsgruppen zurück verwiesen. Obwohl sachlich häufig gleiche oder ähnliche Ergebnisse erzielt wurden wie im vorangegangenen Portfolioprozess, wurden der Austausch „auf Augenhöhe“ und das gemeinsame Erarbeiten einer Position mehrheitlich als positiv und entwicklungsfördernd wahrgenommen.

Parallel dazu wurde ein Strategieprozess mit den Führungskräften der oberen und mittleren Ebene initiiert und hierfür eine Beraterin zugezogen. Allein durch ihre Anwesenheit kann sie bereits deeskalierend wirken, Spannungen und Ängste reduzieren. Die Situation kann sich zusätzlich entkrampfen und durch den von ihr gehaltenen Rahmen der Zusammenarbeit ist für Fairness im Umgang gesorgt.

Bei aller vorsichtigen Zurückhaltung und trotz vorherrschenden Misstrauens gab es einen erklärten und spürbaren Willen aller Beteiligten, möglichst schnell wieder klare Verhältnisse zu haben, weg von der zermürbenden Nabelschau wieder nach vorne zu blicken, sich den Sachaufgaben zuzuwenden und „endlich wieder frei atmen“ zu können. Die gemeinsam erarbeitete Strategie sollte die Orientierung dafür schaffen.

8.2.1 Strategieentwicklung: Wer sind wir und wo wollen wir gemeinsam hin?

Diese übergeordnete Fragestellung bildete den Einstieg in eine 3-teilige Workshop-Reihe mit dem Ziel, eine von allen gemeinsam getragene Leitstrategie für die fusionierte KIT-Bibliothek als Grundlage des zukünftigen Handelns zu verabschieden. Neben dem Kernteam aus Direktion (Bibliotheksdirektor und Stellvertreter) und Abteilungsleitern trafen sich auch alle Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter der beiden Bibliotheken im Abstand von jeweils 2 Monaten für je 1–2 Tage.

Als Methode der strategischen Planung wurde die Szenariotechnik gewählt. Szenariotechnik bietet die Möglichkeit, aus der Zukunft ins Hier und Heute zu denken und zu planen. Sie beruht auf der Ausarbeitung und Analyse möglicher Entwicklungen und für die Zukunft zu erwartender Trends für relevante Einflussbereiche. Die sich daraus plausibel und begründbar ergebenden alternativen Zukunftsbilder (best and worst case) bilden die Grundlage für die Leitstrategie, mit der die Organisation diesen Herausforderungen der Zukunft begegnen will. So lassen sich in konsistenter Art und Weise Projekte und Maßnahmen ableiten.

Die Gruppe erhielt dadurch die Möglichkeit, den Blick zu öffnen und weg von der Beschäftigung mit derzeitigen eigenen scheinbar besorgniserregenden Fragestellungen auf die Anforderungen der Zukunft zu schauen. Und sie ergriff diese Möglichkeit nach anfänglichem Zögern mit großem Engagement!

8.2.2 Die Schätze zutage fördern

Für diesen Blick nach außen und in die Zukunft galt es zunächst einen sicheren Boden zu bilden, von dem aus dies gelingen konnte. Zum Einstieg in den ersten Workshop wurden gegenseitige Erwartungen für ein erfolgreiches und erfreuliches Arbeiten erfragt und daraus abgeleitet ein Kontrakt für die Zusammenarbeit formuliert. Dies wirkte, wie es in der anschließenden Rückmeldung formuliert wurde, im Laufe des Prozesses modellbildend und entlastend auch für die Zusammenarbeit über die

Workshops hinaus. Eine neue Streit- und Konfliktkultur konnte entstehen.

Die Beschäftigung mit der Aufgaben- und Problemanalyse zu Beginn des Prozesses ermöglichte den beiden Teilbibliotheken, rückblickend ihre bisherigen Ziele und Erfolge, ihre besonderen Stärken und hindernde Schwächen zu beleuchten. Die gegenseitige Präsentation der Ergebnisse machte die jeweilige Kultur als Summe der historisch gewachsenen Überzeugungen und Gewohnheiten und als wichtiges Instrument der Identitätsbildung und Abgrenzung deutlich. Interessiertes und stellenweise staunendes Verständnis für die Philosophie und Werte, nach denen in den beiden Organisationsteilen gelebt und gearbeitet wird, aber auch respektvolles Wahrnehmen der Kompetenzen und Erfolge, die über die Jahrzehnte erworben wurden, waren die Folge. Die Atmosphäre entspannte sich bereits merklich, alle Teilnehmer tauten spürbar auf.

Für die beiden „Wurzeln“ der KIT-Bibliothek wurde deutlich, dass der ehemalige Universitätsteil sein Selbstverständnis aus einem hohen technischen Automatisierungs- und Innovationsgrad bezog (u. a. als erste 24-Stunden-Bibliothek mit vollautomatischer Ausleihe und Rückgabeverbuchung in Deutschland). Gleichzeitig prägten die Versorgung der Studierenden und damit der effiziente Massenbetrieb die Arbeitsvorstellung.

Der Großforschungsbereich stellte als Forschungs- und Spezialbibliothek die individuelle Versorgung der Wissenschaftler in den Mittelpunkt. Zudem verstand man sich als kleine hochflexible Dienstleistungseinrichtung mit flachen Hierarchien, die trotzdem eng in ein größeres Ganzes der allgemeinen Forschungsverwaltung eingebettet ist. Im Gegensatz dazu war der Aspekt einer Zentralverwaltung im Universitätsbereich schwächer ausgeprägt.

Wichtig für die gegenseitige Wahrnehmung als Voraussetzung zur Schaffung eines neuen gemeinsamen Selbstverständnisses war auch das Benennen und Akzeptieren unterschiedlicher Rahmenbedingungen, die nicht oder nicht unmittelbar von der Bibliothek beeinflusst werden können. Hierzu zählen u. a. die finanzielle und räumliche Ausstattung, Dienstvereinbarungen und Tarifverträge, unterschiedliche externe Nutzer und andere Einrichtungen der Informationsversorgung. Möglichkeiten der Gestaltung hingegen eröffneten sich bei Zugangsmöglichkeiten und Dienstleistungsangebot sowie internen Prozessen und Policies an beiden Standorten. Hierauf konnte und wollte man sich im weiteren Prozess konzentrieren.

8.2.3 Die Leitstrategie zu den Herausforderungen der Zukunft

Wesentlicher Bestandteil des Strategieprozesses war die Erarbeitung von Szenarien für die mögliche Entwicklung der KIT-Bibliothek in einem Zeithorizont von sieben Jahren. Als Grundlage hierfür wurden zunächst in Impulsreferaten mit anschließender Diskussion wichtige Entwicklungsthemen analysiert.

Hierzu gehörten Medienverhalten bzw. die Entwicklung des Medienmarktes, semantische Technologien und Internetentwicklung, mobile Kommunikation und die Gestaltung neuer Lernumgebungen.

Interessante Denkanstöße ergaben sich daraus v. a. für diejenigen, die sich noch nie so intensiv mit langfristigen strategischen Fragestellungen beschäftigt hatten. Aus gespanntem Interesse entstand ein zunehmend lebendiger und inspirierter Austausch über alle Bereiche hinweg.

Im Anschluss daran wurden mit „Finanzen“, „KIT als Organisation“, „Kooperation und Wettbewerb“, „Technik“, „Kunden“, „Produkte und Dienstleistungen“ für das KIT relevante Einflussfaktoren ausgewählt und diskutiert. Für jeden Einflussfaktor wurden von jeweils gemischten Teilnehmergruppen in intensiven Diskussionen nachvollziehbar konkret begründete Entwicklungstendenzen und Trendprojektionen beschrieben.

Entlang der Entwicklungstendenzen der Einflussfaktoren wurde in den zwei Monaten zwischen erstem und zweitem Workshop zusammenfassend und bündelnd sowohl ein positives als auch ein negatives Szenario erarbeitet. Die Auseinandersetzung mit den Trends und Herausforderungen der Zukunft einte einerseits den Blick und bezog andererseits auch die am Workshop teilnehmenden Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene in einer bisher nicht gekannten Weise zukunftsorientiert mit ein. Hier gelang es zum ersten Mal, auch die Chancen der Fusion systematisch

zu prüfen. Die Zielvorstellung in der Zusammenarbeit bekam eine gewisse Anziehungskraft, eine neue Zuversicht in die Machbarkeit entwickelte sich.

Im Negativszenario wurde die KIT-Bibliothek aufgrund technischer, finanzieller und organisatorischer Entwicklungen marginalisiert und ihre Funktionen auf andere Einrichtungen aufgeteilt. Einzelne Aspekte, z. B. dass Bereichs- und Teilbibliotheken zu reinen Lernräumen werden und die Medienversorgung ausschließlich elektronisch stattfindet, wurden dabei durchaus ambivalent bewertet.

Im Positivszenario führten die Entwicklungsfaktoren zu einer zentralen, organisatorisch und finanziell gut abgesicherten Position der KIT-Bibliothek als Informationsdienstleister für Forschung, Lehre und Innovation. Digitalisierung und zunehmende Außenorientierung wurden dabei als positiv im Hinblick auf Effizienz, Leistungsfähigkeit und Gestaltungsspielraum bewertet.

Anhand dieser möglichen Szenarien konnten im zweiten Teil des Workshops Chancen und Risiken für die gemeinsame Entwicklung der KIT-Bibliothek erarbeitet werden. Dabei wurde deutlich, dass Chancen und Risiken in den meisten Fällen zwei Seiten einer Medaille sind. Im Bereich der Technikentwicklung besteht die Chance, in führender Position Dienste und Systeme zu entwickeln und mit starken Kooperationspartnern am Markt durchzusetzen. Auf der anderen Seite bedingt dies das Risiko, sich zu verzetteln und sich in zu vielen (oder den falschen) Entwicklungen zu engagieren.

Dieses Bewusstmachen der Dualität trug bereits wesentlich zu einem entspannteren Umgang mit Entscheidungsprozessen bei, da sowohl Chancen als auch Risiken unabhängig von einer Ausrichtung auf Universitäts- und Großforschungsmission des KIT immer berücksichtigt werden müssen.

Eine kleine bibliotheksübergreifend zusammengesetzte Gruppe konnte aus den Chancen und Risiken, aus Maßnahmen und Aktivitäten der Konsequenzanalyse in den Wochen bis zum dritten Workshop intuitiv und ganzheitlich eine Leitstrategie bündeln, die die Elemente beider Szenarien optimal integrierte. In einem weiteren Schritt wurden beim Workshop wiederum alle Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung beteiligt und deren Meinungen eingeholt und eingearbeitet.

Erst zu diesem Zeitpunkt und für den einen und die andere sehr spät im Prozess wurden operative Zielsetzungen, konkrete Aktivitäten und Maßnahmen abgeleitet. Die gemeinsamen Stärken und Schwächen im Blick, konnte ein Maßnahmenplan für die Bereiche IT-Technik, Marketing, Kooperationen, Human Resources, Organisation und Beschaffung erarbeitet werden. Und die Vorarbeiten hatten sich gelohnt: Man wurde sich sehr schnell einig und konnte mit gemeinsam getragenen Zielvorstellungen zuversichtlich in die Umsetzung vor Ort gehen. Nach einer Vorstellung im Präsidium des KIT wurde die Leitstrategie im August 2010 veröffentlicht.

Overview Start

Leitstrategie der KIT-Bibliothek

Die KIT-Bibliothek organisiert die Informationsversorgung und sichert als Partner von Forschung und Lehre den Erfolg des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Zur Erfüllung dieser Aufgaben strebt sie eine ausreichende und flexible Finanzierung an.

Die KIT-Bibliothek nimmt die Herausforderungen der digitalen Welt an und baut durch innovative Produkte und individuelle Serviceleistungen die Attraktivität bei ihren Kunden kontinuierlich aus. Die KIT-Bibliothek unterstützt mit ihren Informationsdiensten zunehmend den gesamten Forschungsprozess (Research & Information Lifecycle Perspektive). Sie stellt sich mit ihrer Stärke im technischen Bereich und einem guten Gespür für Entwicklungen den sich stetig verändernden Anforderungen.

Die KIT-Bibliothek sieht Kooperation als unerlässliche Voraussetzung zum Erreichen ihrer Ziele an. Sie übernimmt Verantwortung bei der Kooperation und der arbeitsteiligen Entwicklung von neuen Diensten mit externen Partnern. Sie positioniert sich durch eine starke interne Kooperation optimal im System des KIT.

Die KIT-Bibliothek entwickelt eine Unternehmenskultur mit dem Ziel, die Attraktivität der Bibliothek für die Kunden auf hohem Niveau auszubauen und die Motivation der Mitarbeiter weiter zu stärken.

Overview Stop

Bestandteil des Strategie- und Entwicklungsprozesses war immer auch eine Reflexion über interne Kommunikations- und Informationsprozesse. Hauptziel war dabei, Information als HoI- und Bringschuld zu verstehen, objektive Defizite abzubauen und das Bewusstsein zu schaffen, dass ein 100-Prozent-Anspruch (für jeden Mitarbeitenden nur die genau notwendige Information zu jeder Zeit) nicht zu verwirklichen ist. Es wurde z. B. vereinbart, dass Protokolle aller Besprechungen (auch der Direktion) zeitnah im Intranet für alle Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Nach Abteilungsleiterbesprechungen sollten in der Regel zeitnah Besprechungen in den einzelnen Abteilungen stattfinden, um Entscheidungen zu kommunizieren, zu reflektieren und die Ergebnisse dann auch wieder zurückzumelden. In der Praxis zeigte sich, dass eine vollständige Top-down- und gegenläufige Bottom-up-Kommunikation nicht immer umsetzbar ist. Gleichzeitig wurde jedoch auch das Bewusstsein geschaffen, dass Kommunikation eine Daueraufgabe ist, die nicht nur über formale Regeln und Richtlinien funktioniert.

Flankierend und von den fusionierenden Bibliotheken systematisch vorangetrieben, wurde mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am gegenseitigen persönlichen Kennenlernen gearbeitet: Besuche, gemeinsame Arbeitsgruppen, Projekte, Feierlichkeiten oder einfach ein gemeinsames Kaffeetrinken zählten zu diesen Aktivitäten.

8.3 Die Rolle der Führung?

Führungsverständnis und Führungsverhalten waren in den Bibliotheken des Universitäts- und des Großforschungsbereichs unterschiedlich. Zugespitzt kann man die Konzepte mit „straff und hierarchisch“ vs. „flach und basisdemokratisch“ beschreiben.

Parallel zur Sacharbeit wurde das Führungsverständnis zunächst im Direktorium neu beschrieben. Das Direktorium, bestehend aus dem leitenden Direktor und seinen drei Stellvertretern, wurde als zentrales Steuerungs- und Entscheidungsgremium etabliert. Ihm berichteten alle fachlichen Arbeitsgruppen.

Die Grundlinie der Führung bestand und besteht in einem moderierten Entscheidungsprozess, bei dem nach Aufzeigen der Ausgangspositionen und Abwägen der Sachfragen eine neue Lösung angestrebt wird. Es zeigte sich, dass diese Vorgehensweise effizient und sachorientiert war und vergleichsweise schnell zu einer Reihe von Entscheidungen führte. Dies trug wiederum zu einer gewissen Sicherheit im operativen Geschäft der Bibliothek bei und erzeugte so eine positive Grundstimmung bei der Mehrheit der Beschäftigten. Es gelang, die Schlüsselpersonen wieder neu zu motivieren. Entscheidend dabei war ein wachsendes Vertrauen in die Sachorientierung und eine relative Neutralität der Entscheidungen. Kommuniziert wurden die Entscheidungen sowohl mündlich als auch schriftlich in den Protokollen der jeweiligen Direktoriumssitzungen.

8.3.1 Strukturelle Anpassungen

Im Laufe des Jahres 2010 zeigte sich, dass sich Verantwortungsträger der Bibliothek außerhalb der Direktion teilweise von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen fühlten. Dies wurde auch in den begleitenden Workshops thematisiert.

Es wurde deutlich, dass der inhaltliche Neuausrichtungsprozess in einen Neuorganisationsprozess münden musste. Diese Entwicklung wurde nun mehrheitlich nicht mehr als aufoktroiert empfunden, sondern als operative Notwendigkeit, um das neue Dienstleistungsportfolio bestmöglich anbieten und unterstützen zu können.

Als Eckpunkt wurde eine campusübergreifende inhaltliche Ausrichtung der neuen Organisationsstruktur festgehalten. Dienste und Bereiche wurden gruppiert und schließlich in vier

Abteilungen strukturiert: Medienbearbeitung, Benutzung, Publikations- und Mediendienste und Forschungsdienste. IT, Ausbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Bauentwicklung wurden als Querschnittsaufgaben bzw. Stabsstellen, z. T. in personeller Verschränkung zu den Fachabteilungen, organisiert.

Während die Abteilungen Medienbearbeitung und Benutzung klassischerweise in den Aufbauorganisationen aller wissenschaftlicher Bibliotheken vorkommen, sind die Abteilungen Publikations- und Mediendienste sowie Forschungsdienste auf vergleichsweise neue Geschäftsfelder und z. T. noch in Entwicklung befindliche Dienstleistungen ausgerichtet. Dies unterstreicht den in der Leitstrategie formulierten Anspruch, den gesamten wissenschaftlichen Forschungsprozess mit Informationsdienstleistungen zu unterstützen.

In Mitarbeitergesprächen wurden mögliche Leitungspersonen nach ihren Stärken und Interessensgebieten ausgewählt und anschließend im Direktorium benannt. Alle bisherigen Führungspersonen wurden auch in der neuen Struktur wieder berücksichtigt, jeder stellvertretende Direktor übernahm einen Geschäftsbereich. Damit ergab sich auch ein neues Leitungsgremium, die Abteilungsleiterrunde, an der neben den vier Abteilungsleitern und dem Direktor auch der Leiter der IT teilnimmt. Dieses Gremium nahm mit dem Beginn der neuen Struktur im Januar 2011 seine Arbeit auf. Es befasste sich zunächst mit einer Differenzierung der Organisationsstruktur in den einzelnen Abteilungen und mit den notwendigen Abgrenzungen und Berührungspunkten.

Grundlegend war auch hier ein partizipatives Führungsverständnis. Dies basiert auf Eigenverantwortung und Delegation, aber auch auf Rückmeldung und Kommunikation. Im vorliegenden Integrationsprozess war es in besonderem Maße geeignet, um die komplexen und häufig parallel ablaufenden Diskussions- und Analyseprozesse zu steuern. Gleichzeitig bezog es die Mitarbeitenden ein und unterstützte so die Identifikation mit der neuen KIT-Bibliothek und ihren Dienstleistungen. An den raschen und sehr guten Ergebnissen konnte man erkennen, dass auch die Motivation entscheidend gestärkt wurde. Es gab praktisch keine „Verweigerer“ oder „innere Emigranten“.

8.3.2 Zielvereinbarungen

Nachdem die neue Organisationsstruktur umgesetzt worden war, wurden in einem Dialogverfahren konkrete Ziele für die Abteilungen formuliert. Der Zeithorizont der Zielerreichung ist dabei in der Regel das erste Quartal 2012. Eine besondere Herausforderung bei der Formulierung der Ziele bestand in der Tatsache, dass im ehemaligen Großforschungsbereich des KIT aufgrund einer Betriebsvereinbarung die sogenannte „Leistungsorientierte Bezahlung (LoB)“ umgesetzt wird. Diese kann mit individuellen oder Gruppenzielvereinbarungen unterlegt werden.

Hier galt es nun, in einem Diskussionsprozess das notwendige Vertrauen zu schaffen, dass es nicht „härtere“ und „weichere“ Zielvereinbarungen gibt, da sie für einen Teil der Beschäftigten an Lohnbestandteile gekoppelt sind und für andere nicht. Grundsätzlich wurde versucht, die für die LoB notwendigen Ziele aus den Zielvereinbarungen der Abteilungen abzuleiten, diese jedoch so herunterzubrechen, dass sie sinnvoll erreichbar sind und keine Abhängigkeiten von der Zuarbeit oder Zielerreichung anderer Stellen bestehen.

Hier zeigte sich, dass die von der Bibliothek nicht beeinflussbaren personalrechtlichen Rahmenbedingungen (unterschiedliche Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Arbeitszeitmodelle etc.) erst in einem längeren Zeithorizont angeglichen werden können und sich die höhere Geschwindigkeit des Integrationsprozesses in der Bibliothek bemerkbar macht.

Eine Überprüfung der aus dem Strategieprozess entstandenen operativen Zielsetzungen, Aktivitäten und Projekte nach einem Jahr bestätigte in hohem Maße das im Rahmen der Strategieentwicklung Vereinbarte. Die KIT-Bibliothek wird in viele Bereichen bereits als Einheit wahrgenommen und differenziert sich dort, wo notwendig und begründbar. Die im Prozess entstandene neue Zuversicht und Verbindlichkeit konnte überdauern. „An Taten wollen wir sie messen, nicht am Reden.“ So hatte der Anspruch zu Beginn des Prozesses Anfang 2010 gelautet.

8.4 Was sind die Lessons learned?

Der Fusions- und Entwicklungsprozess der KIT-Bibliothek als zentraler Informationsdienstleister des Karlsruher Instituts für Technologie zeigt, dass es sich lohnt, aus dem Schützengraben herauszukommen, aufeinander zuzugehen, gemeinsam zu gewinnen, sich auf neue Ziele auszurichten, aber auch eine Streit- und Konfliktkultur zu entwickeln.

Dies bedingt, dass man immer wieder Position und Historie des anderen wahrnimmt, ohne sie zur eigenen machen zu müssen. Es wurde deutlich, dass es sich langfristig lohnt „in Vorleistung zu gehen“, d. h. etwas beizutragen, die eigene Position, die eigenen Ziele deutlich zu machen und dies ggf. auch mehrfach, ohne vorauszusetzen, dass die andere Seite schon weiß, worum es geht.

Es klingt banal, ist aber die hohe Kunst der Fusion: mit Unzulänglichkeiten leben und keinen 100-Prozent-Anspruch erheben. Dadurch stellt sich eine gelassener und gleichzeitig konzentriertere Arbeitsatmosphäre ein. Viele Mitarbeiter setzen sich noch immer mit dieser Thematik auseinander, da die Ansprüche an das eigene sowie an das Tun und Handeln anderer enorm hoch sind.

Ebenso wichtig wie Gelassenheit ist die Stärkung des Selbstbewusstseins möglichst vieler Beschäftigter. Dies gelang in hohem Maße, da aus beiden „Kulturen“ jeweils die Stärken hervorgehoben und auf gemeinsame Zielsetzungen ausgerichtet wurden.

Mit Schwächen wurde und wird differenziert umgegangen, d. h. es wird nach individuellen Lösungen gesucht. In Gruppen und bei Besprechungen werden Probleme möglichst sach- und lösungsorientiert behandelt. Wo Unterstützung z. B. in Form eines Coaching notwendig ist, wird sie gegeben.

Es konnten rasch externe Erfolge verzeichnet werden, sei es durch das Einwerben neuer Projekte oder das gute Abschneiden in Bibliotheksrankings (Deutscher Bibliotheksindex, CHE). „Wir sind eine der besten Bibliotheken Deutschlands“ ist die Aussage nach zwei gemeinsamen Jahren.

Gemeinsamer Erfolg schweißt zusammen, zu viel Erfolg kann überfordern („sich zu Tode siegen“). Diesen Balanceakt gilt es auch in der KIT-Bibliothek weiter zu bestehen.

Neben gegenseitigem Respekt und Wertschätzung sind Gelassenheit, Verzeihen, Konzentration und Beharrlichkeit die wichtigsten Empfehlungen, die sich für uns aus dem Fusions- und Entwicklungsprozess der KIT-Bibliothek ableiten lassen. Faire Kommunikation als Hol- und Bringschuld ist eine Daueraufgabe. So wird die KIT-Bibliothek auch in Zukunft nach Schätzen graben und nach den Sternen greifen.

Lessons learned

- Aufeinander zugehen, aber auch eine Streit- und Konfliktkultur entwickeln;
- Kennen, Verstehen und Würdigen der jeweiligen Geschichte und Kultur;
- Position, Sichtweisen und Interessen des anderen wahrnehmen;
- manchmal in Vorleistung gehen;
- mit Unzulänglichkeiten leben, keine zu hohen Ansprüche haben;
- Stärken hervorheben und strategisch nutzen;
- Orientierung an den Herausforderungen der Zukunft;
- gemeinsame Ziele finden und systematisch bearbeiten;
- mit Schwächen differenziert umgehen;
- rasche Erfolge anstreben und würdigen;
- durch Akzeptanz für Verbindlichkeit der Absprachen sorgen;
- klare, an der Sache orientierte partizipative Führung;
- Respekt und Wertschätzung vorleben;
- Kommunikation als Hol- und Bringschuld begreifen.